

MASSIMO BORNENGO
GIUSEPPE RINALDI

IL RUOLO DEL CAPO DURANTE LA CRISI ECONOMICA

The cover features a prominent yellow diagonal shape that starts from the bottom left and extends towards the top right. Overlaid on this and the dark grey background are several thin, grey, wavy lines that create a sense of movement and depth. The overall design is modern and minimalist.

FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

MASSIMO BORNENGO
GIUSEPPE RINALDI

IL RUOLO DEL CAPO DURANTE LA CRISI ECONOMICA



CONFINDUSTRIALATINA

FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2013 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Prefazione
di *Paolo Marini* pag. 11

Introduzione
di *Giorgio Klinger* » 13

Parte prima **Gli aspetti emotivi del capo**

- 1. Il capo fuori dal tempo** » 19
 - 1. Il capo nostalgico » 19
 - 2. Il micro e macrocosmo aziendale » 21
 - 3. La competenza » 25
 - 4. La nuova forza lavoro » 27
 - 5. Il lavoro somatico: ritmo e quantità del lavoro » 29
 - 6. La cultura dell'organizzazione » 32
 - 7. Il capo e la sua intelligenza emotiva » 34

- 2. Essere capo oggi** » 35
 - 1. Comunicare » 35
 - 2. Il conflitto » 52
 - 3. La posizione del capo » 61

- 3. La gestione emotiva del personale** » 78
 - 1. I rapporti emotivi interaziendali » 78

2. Come e perché motivare i collaboratori	pag. 97
3. La formazione dei neoassunti (sottotitolo: ovvero non ripetiamo lo stesso errore subito!)	» 104
4. La valutazione delle risorse umane	» 110
4. L'intelligenza emotiva del capo	» 117
1. L'innovazione, il cambiamento	» 117
2. L'intelligenza emotiva	» 118
3. Lavorare divertendosi	» 123
4. Concludendo	» 124
5. Vale la pena essere capo?	» 126

Parte seconda

La flessibilità nel ruolo del capo

Il capo e la crisi di <i>Francesco Alberoni</i>	» 129
Due errori del capo di <i>Francesco Alberoni</i>	» 130
Il potere di <i>Francesco Alberoni</i>	» 131
Il capo e la cultura aziendale nelle società multinazionali di <i>Daniel Corouge</i>	» 132
Dagli Appennini alle Ande... di <i>Giovanni De Angelis</i>	» 136
Le contestazioni ai tempi dell'intelligenza emotiva di <i>Giovanni De Angelis</i>	» 137
Il capo di buona speranza di <i>Giovanni De Angelis</i>	» 139
L'autenticità personale di <i>Maurizio Ferrante</i>	» 141

La gestione delle risorse umane nelle aziende familiari di <i>Nicola Meluzzi</i>	pag. 148
Il non capo di <i>Arcangelo Ventriglia</i>	» 152
Il segreto dell'officina di <i>Franco Provenziani e Renato Villani</i>	» 155
L'importanza del capo reparto all'interno dell'organizzazione aziendale di <i>Gianpiero Tuffilli</i>	» 160
Evoluzione del ruolo del capo: da local a global di <i>Franco Visco</i>	» 164
Le organizzazioni sono conversazioni di <i>Stefano Zigliara</i>	» 169
Bibliografia ragionata	» 173

“Mosè scelse di fra tutto Israele uomini valenti e li costituì sopra il popolo: capi di migliaia, capi di centinaia, capi di cinquantine e capi di decine”.

La Bibbia, Esodo, Capitolo XVIII

Prefazione

Dopo i libri sulle relazioni sindacali nelle aziende transnazionali e sul tanto depauperato “art. 18” sui licenziamenti, abbiamo voluto affrontare la tematica del ruolo del capo nel contesto di questo grave momento di crisi che stiamo subendo.

Le ragioni che hanno indotto la nostra Associazione a promuovere queste iniziative editoriali, attengono alla sempre più sentita esigenza di approfondire queste importanti e attuali tematiche, tipiche delle aziende manifatturiere, complesse dal punto di vista gestionale e organizzativo, sulle quali l'imprenditore deve giornalmente confrontarsi.

Crediamo così di fornire un valore aggiunto all'attività tipica delle associazioni datoriali, cercando di mettere a disposizione dei nostri Associati approfondimenti, proponendo nuove idee e innovativi punti di vista delle diverse problematiche che l'imprenditore/capo deve saper affrontare nel gestire il quotidiano.

“Se ho un buon prodotto da vendere e alcuni bravi capi per produrlo potrei andare in vacanza per tutta la vita” così un collega ha evidenziato e riassunto in poche parole l'importanza dei capi nelle aziende; sono la spina dorsale delle imprese, coloro che senza clamori risolvono continuamente i mille problemi di organizzazione, di gestione e di produzione; questo libro vuole scuotere i “vecchi capi” e indicare un percorso che potrebbe aiutare i responsabili di produzione a migliorare la propria professionalità.

Questa pubblicazione è redatta da un funzionario dell'Associazione e da un capo del personale di una nostra storica e importante azienda, integrata con contributi di esperti della materia di aziende associate, a tutti vanno i nostri più sentiti ringraziamenti per il tempo dedicato a questo progetto, promosso inizialmente dalla Sezione Metalmeccanica, e di seguito, visto la trasversalità della materia trattata, estesa a tutti i settori merceologici.

È nato così un testo sincero, reale, che tocca in maniera semplice e immediata tematiche delicate, quali il conflitto, la stima, la gerarchia, la moti-

vazione, la valutazione, l'empatia ecc., tutti argomenti collegati strettamente al ruolo del capo. Il libro non percorre le inflazionate tematiche della "leadership" e della "comunicazione", argomenti questi svalutati dal continuo bombardamento culturale attuale, ma affronta la problematica del ruolo del capo con brevi capitoli che analizzano, da nuovi punti di osservazione, il tema del rapporto capo/collaboratore/organizzazione, viene così proposta con creatività, con sarcasmo e credo anche stimolando la curiosità, l'analisi delle problematiche quotidiane che ogni capo deve affrontare e risolvere.

Il capo oggi deve essere un po' padre, un po' psicologo, un po'... abbiamo provato con questa iniziativa editoriale ad analizzare gli elementi caratteriali che dovrebbe possedere un capo, gli apprezzamenti e i preziosi contributi ricevuti ci portano a confermare che l'argomento affrontato è qualcosa di più promettente, e potenzialmente più profondo del solito testo sulla "leadership"; chiunque abbia lavorato in un'azienda manifatturiera conosce la rilevanza, la complessità e il ruolo centrale del capo intermedio.

Paolo Marini
Presidente Confindustria Latina

Introduzione

In questo libro per “capi” si intendono i “capi servizio” i “capi intermedi” quelli “relegati” in diretto contatto con gli addetti alla produzione e con gli operatori (capi area, officina, reparto, commessa, di linea ecc.), sono il cuore e l’anima dell’impresa: persone pratiche, schiette, concrete, abituate a risolvere quotidianamente numerosi e veri problemi aziendali **sono i capi con la “C” maiuscola.**

Abbiamo voluto promuovere questa pubblicazione per dare un “affresco” concreto e reale sul diverso ruolo che il capo in azienda dovrebbe possedere per affrontare la crisi economica finanziaria, cercando di individuare quindi gli elementi caratteriali che dovrebbe possedere un buon capo, nella speranza di averlo quale lettore privilegiato, abbiamo quindi approfondito queste tematiche illustrandole in maniera diretta e immediata.

Il termine “capo” è superato, desueto, oggi si utilizza più spesso “chi sovrintende”, “il responsabile del reparto”, “il manager”, “il supply chain”, “il group leader” noi abbiamo invece voluto mantenere il termine che riteniamo sia il più consono, completo, esaustivo della fattispecie in esame.

Nelle librerie troviamo diversi testi scritti da grandi manager, da importanti psicologi del lavoro e da autorevoli professori universitari che trattano e approfondiscono tutte le problematiche collegate al “ruolo del capo in azienda” quest’ultimo però, il più delle volte, preso in esame come manager o alto dirigente; professionisti/specialisti che scrivono per altri professionisti, così molto spesso sottintendendo alcuni aspetti salienti nella giusta presunzione che i professionisti/lettori conoscono già, e senza nessuna concessione a quegli elementi comportamentali, caratteriali, emotivi e di costume che sembrano di dettaglio, ma che invece formano l’affresco del ruolo del capo e ne costituiscono il vero fascino.

Nel nostro Paese il professionista delle “relazioni umane/gestione del personale” è uno specialista che si dedica esclusivamente ad approfondire solo alcune caratteristiche del ruolo del capo. E il lettore (il capo interme-

dio) in questo lavoro di scavo non lo segue; il capo cerca nei libri “delle relazioni umane” un punto di osservazione più generale, le grandi linee che gli consentano di afferrarne lo sviluppo, le caratteristiche, i confini degli aspetti salienti della sua attività. Ed è proprio questo che abbiamo cercato di offrire: una analisi alla portata di tutti, facile, veloce e pratica pur trattando argomenti delicati e particolari quali l'autorità, rapporti emotivi interpersonali, l'intelligenza emotiva, la stima, il rispetto ecc.

I capi produzione sono il raccordo tra gli input forniti dalla direzione e le esigenze espresse dalla base, costituiscono pertanto la figura fondamentale per il successo delle organizzazioni, e solo tramite il loro attivo contributo le aziende potranno uscire dalla crisi. È necessario che chi ricopre tale ruolo riesca ad aggregare all'autorità del capo, attribuitagli dall'organigramma, l'autorevolezza del leader, riconosciutagli dai propri collaboratori.

Con l'introduzione nelle aziende della qualità totale, delle nuove tecnologie, delle figure professionali sempre più specializzate anche nei livelli più bassi, delle strategie aziendali a breve termine e infine con la grave crisi che le nostre aziende stanno subendo, l'organizzazione aziendale deve avere, nella figura del capo, una persona flessibile, di grande comunicazione, che sappia gestire i conflitti, valutare correttamente i propri collaboratori motivandoli, formandoli e far eseguire le direttive e le nuove strategie aziendali indicategli.

Il ruolo del capo non è più sostenuto dall'autorità tecnica e ancor meno dall'autorità di funzione, ma dalle capacità interpersonali riconosciutegli dai suoi stessi collaboratori, il rapporto “capo-subalterno” è un rapporto interpersonale retto da delicati rapporti emotivi di difficile gestione: il capo deve essere (o diventare) la “guida” della squadra che conduce.

Nel testo abbiamo cercato di illustrare, analizzare e approfondire, tutte queste problematiche per far emergere la consapevolezza, a ogni capo, di prestare la propria attività sfruttando e utilizzando l'**intelligenza emotiva** caratteristica questa che dovremmo riscontrare in ogni persona che ha una posizione di comando. La conclusione di ogni argomento trattato porta inevitabilmente alla conferma che solo con l'utilizzo dell'intelligenza emotiva un capo può vivere e gestire con successo il proprio ruolo, aiutando così fattivamente l'azienda a rimanere competitive nel mercato e per superare le attuali difficoltà dovute dalla crisi che ci sta attanagliando.

Queste problematiche sono il **pane quotidiano** del capo che sovente, a fronte di un'attività mirata solo al risultato, sono poste in secondo piano, quando invece se sono applicate e vissute con l'uso “dell'intelligenza emotiva” costituiscono il **valore aggiunto** tra “un capo” e “un buon capo”.

La pubblicazione ha lo stile colloquiale, diretto e pratico: facciamo insieme una “conversazione”, “uno scambio di idee” sull’attività del capo intermedio e per alleggerire la lettura e per autocritica, sono inseriti nel testo diversi aforismi, proverbi e citazioni di personaggi variegati; quasi tutti collegati, direttamente o indirettamente, al mondo del lavoro, alcune serie e profonde, altre curiose, farsesche, gradevoli.

Giorgio Klinger
Presidente Sezione Metalmeccanica
Confindustria Latina

Introduzione degli autori

I contenuti di questo libro sono stati indicati e suggeriti dai numerosi capi che abbiamo incontrato nei diversi anni di attività all'interno delle aziende; sono stati proprio loro durante gli incontri, nei seminari, nei confronti quotidiani a sollevare tutte le problematiche che descrivono il ruolo del capo in azienda, da parte nostra abbiamo solo raccolto in questo testo le loro osservazioni.

*M. Bornengo
G. Rinaldi*

Parte prima

**Gli aspetti emotivi
del capo**

1. Il capo fuori dal tempo

1. Il capo nostalgico

“La generalizzazione dell’incompetenza è direttamente proporzionale all’altezza nella gerarchia”.

Legge di Godin¹

In tutte le aziende troviamo sempre il “capo nostalgico”: 40-50 anni demotivato, pessimista sul futuro e sconsolato:

“Lei doveva venire in questa azienda 20/25 anni fa! Era un’altra cosa! Tutto era più facile perché ci si divertiva! ... guardi che si lavorava molto e sodo! Ma i rapporti erano sinceri, più umani! Non c’erano le invidie e le cattiverie che ci sono oggi! Magari c’erano più problemi sul lavoro, ma c’era la volontà di risolverli tutti insieme; i rapporti erano amichevoli sia tra di noi capi sia con i collaboratori, magari si litigava anche aspramente ma solo per il lavoro e poi un bicchiere di vino e tutto tornava come prima! Si usciva tutti insieme a cena! una volta era certamente tutto migliore! Oggi c’è invidia, cattiveria, egoismi, frenesia, io quasi non conosco i miei collaboratori appena arrivano dopo neanche un anno vanno via e per non parlare degli interinali, dei contratti a termine, degli stagisti...! non c’è più il rapporto umano!”.

Mentre parla vorrei interromperlo nella sua prosopopea anticipandogli dove vuole arrivare, ma il suo è più uno sfogo personale a cui crede intimamente, lo lasciamo quindi (s)parlare...

“Lei poi non ha conosciuto ‘l’ing. Vattelapesca’ era un tempo il nostro direttore generale, è lui che ha ‘fatto l’azienda’, quello sì che era un vero

¹ A. Bloch, *La legge di Murphy*, Longanesi, Milano, 1989.